

第五章 結論與建議

本研究旨在探討建構企業大學評鑑指標與相對權重，經過相關文獻探討、專家深度訪談、德懷術問卷調查、實證調查研究分析與層級分析程序問卷調查相對權重後，本章根據研究目的，說明研究發現與討論，並闡述評鑑指標的分析結果、運用來提出相關建議，供未來台灣地區企業評鑑企業大學，以及後續研究者之參考。

第一節 結論

根據本研究之四項研究目的：探討適用於企業大學之評鑑模式、分析企業大學評鑑內涵、建構企業大學評鑑指標，以及分析企業大學評鑑指標之相對權重，經過資料分析的結果，歸納為企業大學評鑑模式、指標內涵、相對權重與權數分別敘述如下：

壹、企業大學評鑑模式

本研究經過三次專家審查的德懷術問卷修正後，企業大學評鑑模式涵蓋了四項系統構面，14 個層級一指標，如圖 5-1 所示，並說明如下：

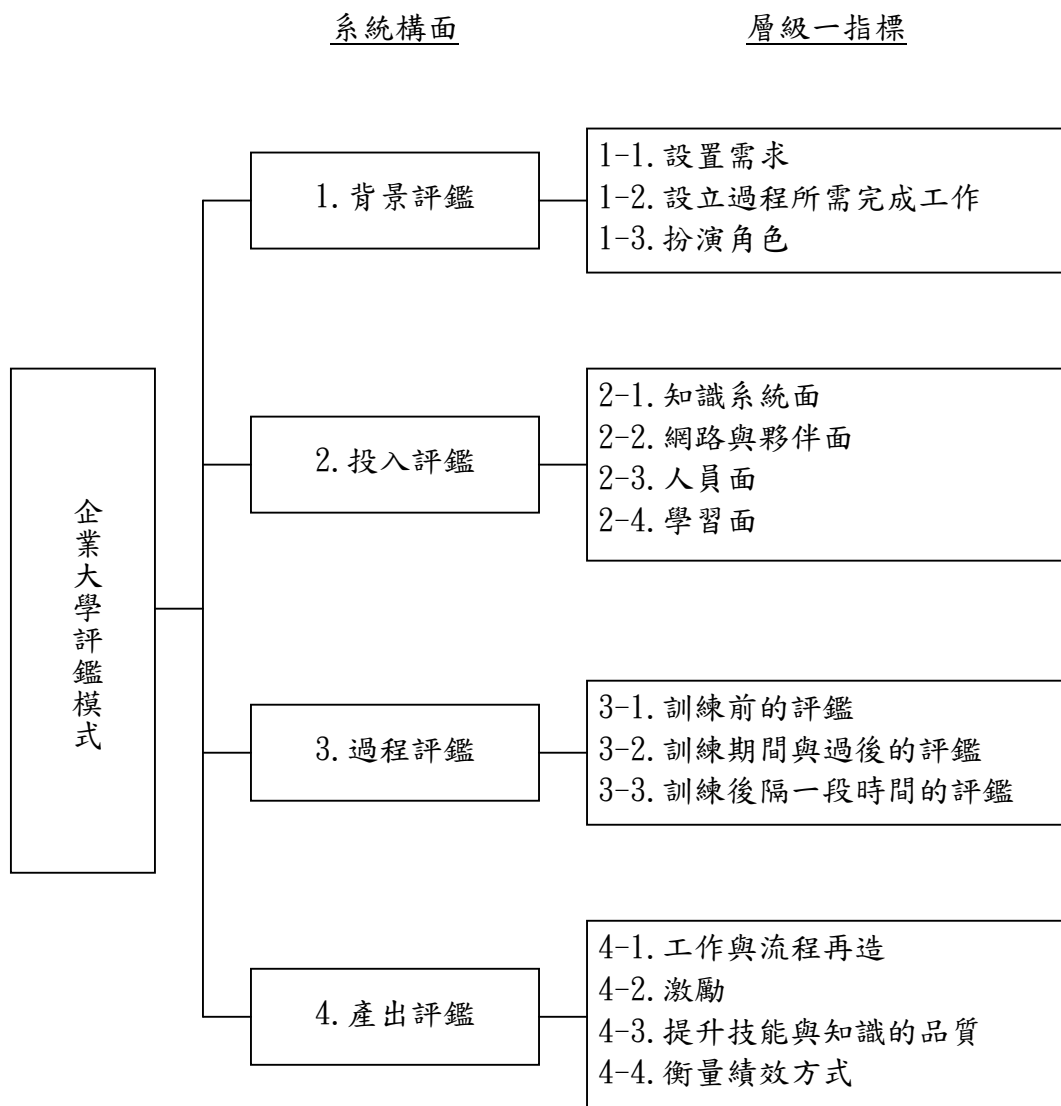


圖5-1 企業大學評鑑模式

資料來源：本研究整理

(一)「背景評鑑」系統構面：包含「設置需求、設立過程所需完成工作與扮演角色」等3個層級一指標。

(二)「投入評鑑」系統構面：包含「知識系統面、網路與夥伴面、人員面與學習面」等4個層級一指標。

(三)「過程評鑑」系統構面：包含訓練前的評鑑、訓練期間與過後的評鑑，和訓練後隔一段時間的評鑑等 3 個層級一指標。

(四)「產出評鑑」系統構面：包含工作與流程再造、激勵、提升技能與知識的品質，和衡量績效方式等 4 個層級一指標。

貳、企業大學評鑑指標與相對權重

本研究在建構企業大學評鑑指標上，研究結果由上述三次德懷術所得出四項系統構面、14 個層級一與 54 個層級二題項的指標後，再經過實證調查研究的因素分析後，重新建構出七大構面，涵蓋 26 項指標，本研究考量實際企業大學運作層次，重新排序並命名構面，構面內指標則根據因素負荷量進行排序。

七大構面為：「對準企業策略、促進組織變革、強化組織學習、監督運作效能、評量訓練成效、確保訓練成果以及整合資訊科技」，並將各構面所屬指標與命名分述如下，參見圖 5-2 所示：

一、「對準企業策略」構面：

本構面的 4 項指標按相對權數依序為：「1-1.獲得經營決策階層與高階主管的認同」、「1-2.符合公司的經營策略」、「1-3.確保訓練符合企業的策略目標」、「1-4.成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置」。

二、「促進組織變革」構面：

本構面的 3 項指標按相對權數依序為：「2-1.培養組織未來發展所需之人才與職能」、「2-2.塑造組織未來發展方向」、「2-3.主導與促進組織變革的專案規劃」。

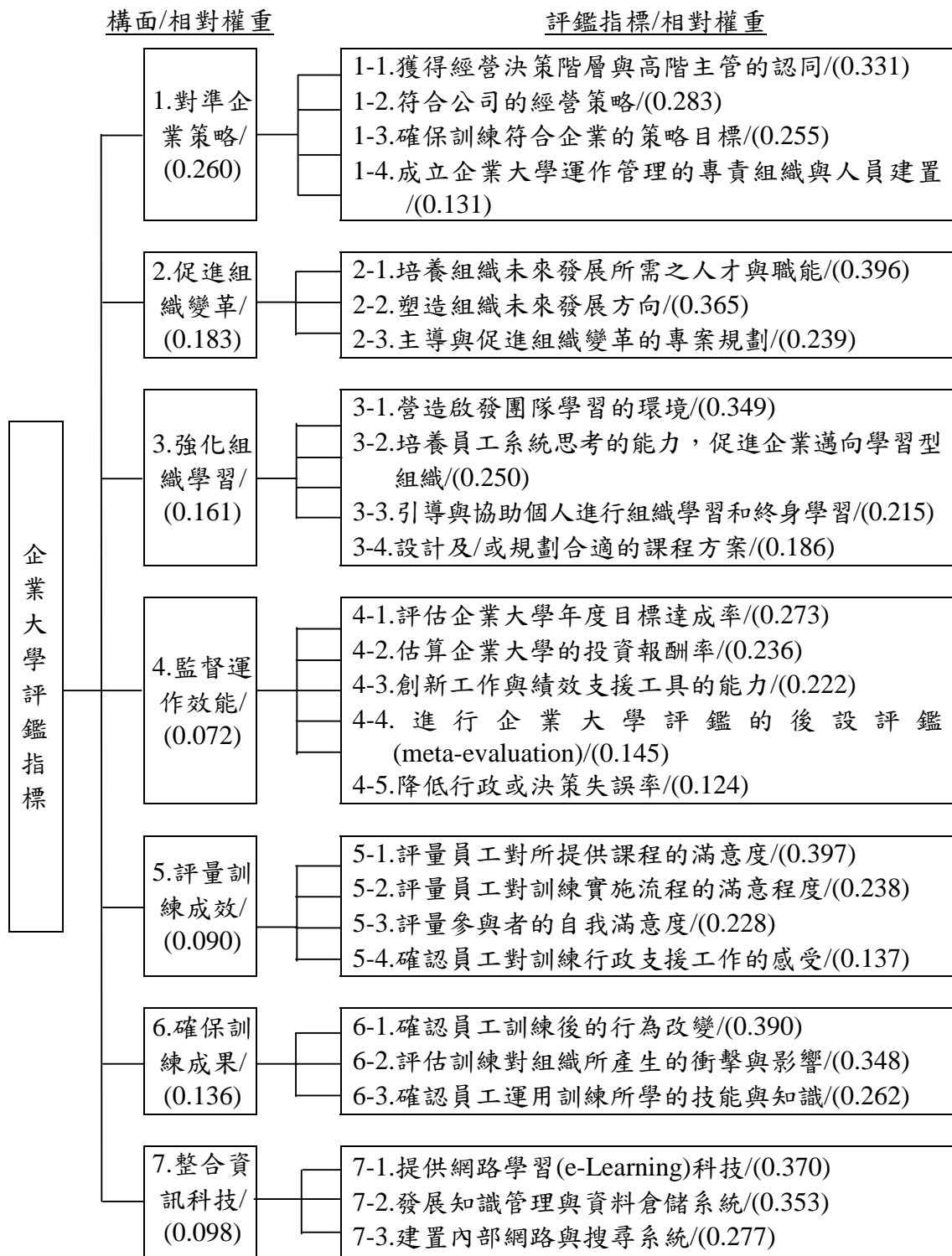


圖 5-2 企業大學評鑑指標與相對權重

資料來源：本研究整理（註：括弧內為相對權重）

三、「強化組織學習」構面：

本構面的 4 項指標按相對權數依序為：「3-1.營造啟發團隊學習的環境」、「3-2. 培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織」、「3-3.引導與協助個人進行組織學習和終身學習」、「3-4.設計及/或規劃合適的課程方案」。

四、「監督運作效能」構面：

本構面的 5 項指標按相對權數依序為：「4-1.評估企業大學年度目標達成率」、「4-2.估算企業大學的投資報酬率」、「4-3.創新工作與績效支援工具的能力」、「4-4.進行企業大學評鑑的後設評鑑 (meta-evaluation)」、「4-5.降低行政或決策失誤率」。

五、「評量訓練成效」構面：

本構面的 4 項指標按相對權數依序為：「5-1.評量員工對所提供課程的滿意度」、「5-2.評量員工對訓練實施流程的滿意程度」、「5-3.評量參與者的自我滿意度」、「5-4.確認員工對訓練行政支援工作的感受」。

六、「確保訓練成果」構面：

本構面的 3 項指標按相對權數依序為：「6-1.確認員工訓練後的行為改變」、「6-2.評估訓練對組織所產生的衝擊與影響」、「6-3.確認員工運用訓練所學的技能與知識」。

七、「整合資訊科技」構面：

本構面的 3 項指標按相對權數依序為：「7-1.提供網路學習 (e-Learning) 科技」、「7-2.發展知識管理與資料倉儲系統」、「7-3.建置內

部網路與搜尋系統」。

參、企業大學評鑑指標之權數

構面內的 26 個評鑑指標相對權重，與構面相對權重相乘，得出個別指標的「權數」後，比較全體指標間重要性「排序」，並敘述如下：

全部 26 個指標的權數，排名前 10 名的指標約佔全部指標權數的 60.63%，涵蓋了「對準企業策略」、「促進組織變革」、「強化組織學習」與「確保訓練成果」等構面內涵。代表專家學者認為建構企業大學時，不斷強調需要經營層的認同與支持，同時重視符合經營策略層次，以確保設立企業大學的宗旨能夠落實，也與國外企業大學設置理論，重視獲得高階支持、創設前需求評估、確認服務範圍與落實策略規劃等概念相符。

其次企業大學促進組織變革，也是重要組織功能一環，因為企業需要有內部專業單位塑造組織發展未來方向，以及培養與規劃所需人才與職能。這與國外企業大學握有與高階主管的策略夥伴關係，以教育訓練或學程，進行典範移轉，為企業培養下一階段核心能力的人才。

第三、企業大學也需提倡組織學習，包括團隊學習環境的營造，逐步培養企業朝學習型組織的理想前進。企業拉高教育訓練部門的訓練發展層次到企業大學的學習發展層次，需要主管與員工共同塑造新型態的學習社群與團隊溝通協調的默契，以系統思考聞名的第五項修鍊，正是學習型組織的基本概念。國外企業大學則整合組織學習、知識管理、網路學習與人力資源發展功能，甚至導入平衡計分卡概念，形成訓練地圖，從學習與成長的指標有效影響到財務指標的衡量。

最後，企業大學確保訓練成果，在於重視訓練後行為改變，以及

評估訓練對組織產生的衝擊與影響，確保從結合企業策略、推動組織變革與組織學習等議題上，達到組織設定的目標。

第二節 建議

根據研究結果，本研究透過實際調查，有系統歸納出企業大學評鑑指標，以下分別根據企業運用企業大學評鑑指標，與後續研究提出以下幾點建議：

壹、企業應用企業大學評鑑指標之建議

一、在企業機構方面

本研究經過三次德懷術問卷、一次實證調查的因素分析問卷與一次 AHP 法問卷，將原本企業大學評鑑模式中，建構的四大系統構面、14 個層級一與 54 個層級二題項指標，精簡為七大構面、26 項評鑑指標與相對權重，作為評鑑企業大學之參考。

如因個別企業大學之功能或原設立宗旨之考量，無法採用全部七大構面與 26 項評鑑指標衡量企業大學，則可酌採部分適用之構面與指標，進行企業大學評鑑。

二、在企業大學主管與專業人員方面

由本研究建構的企業大學評鑑指標與權重，其相對權重內涵提示了經營企業大學的重點，例如「對準企業策略」構面的權重分配最高，

應該是企業大學經營的重點，企業大學運作需符合公司的經營策略，學習長或校長則獲得經營決策層與高階主管的認同。

此外「促進組織變革」、「強化組織學習」與「確保訓練成果」，則是第二到第四重要的構面，構面內評鑑指標的要求，都比過往單純的教育訓練部門來得既深又廣。

因此建議企業大學應特別強化自身主管與專業人員的能力素養，以推昇企業大學的辦理品質，例如：企業大學專業人員需要具備企業策略夥伴理念，擁有諮詢輔導、專案管理、終身學習、整合資訊、推動知識管理與社群經營的能力，以保障教育訓練的學習品質，先行企業一步看到需求，才能真正提升企業大學在公司地位與角色。

貳、後續研究之建議

一、企業大學評鑑指標驗證研究

至目前為止，在台灣地區對企業大學的研究尚不多，大多數的企業大學研究，仍停留在界定企業大學定義、建置企業大學的步驟與要素。

本研究以探索性因素分析，建構企業大學評鑑指標，由於台灣地區成立企業大學的廠商樣本數不多，未來不易進行驗證性因素分析，對於進一步探討評鑑指標適合與否，勢必需要以兩岸三地或其他國家的樣本，進行驗證性因素分析。

目前多國籍企業紛在大陸地區設立大中華地區總部或亞太地區總部，因此普遍延續母國企業在大陸地區設立企業大學，或是大陸本土企業也積極成立企業大學後，組成北京、上海互訪團，企業大學間的

交流也日益頻繁，適合未來驗證本研究企業大學評鑑指標的適用性。

二、聚焦研究對象

由於台灣地區設立企業大學企業不多，未來研究企業大學評鑑指標，對於企業大學的研究對象，可選定已實際辦理企業大學之實體企業為研究對象，驗證本研究之評鑑指標是否能切合其實際營運需求。

對於多國籍企業在不同地區的研究，如海峽兩岸三地設立的企業大學；或是不同國家間，如中國大陸、東南亞、美國、日本與歐洲等國設立的企業大學，也可進行跨國、跨文化的驗證比較。

後續研究者也可以針對不同產業間企業大學，例如服務業、製造業與金融業的不同業種，分析產業對於企業大學評鑑指標的認知與內涵是否有差異。

三、透過不同研究方法探討企業大學評鑑指標

本研究為達不同研究目的，以德懷術、因素分析與層級分析程序法等研究方法，建構企業大學評鑑指標。鑑於專家深度訪談過程發現，台灣地區企業大學普遍為「虛擬化」組織，和國外現存企業大學，成立實體組織運作與設置理念有明顯不同。

企業大學的利害關係人，本研究定義為涵蓋員工、顧客和供應商，台灣企業大學目前多以員工為服務對象，日後勢必提供其他利害關係人的學習活動。雖然本研究問卷的評鑑指標曾問及「服務企業價值鏈的利益關係人」，卻在因素分析時遭到刪除，未來企業大學的評鑑指標仍有必要重新考量對員工以外的利害關係人評鑑。

因此後續研究有必要針對台灣特殊的企業大學現象，以個案研究進行個案分析與報導，或以比較教育的理論與方法，進行多重個

案比較；其他利用紮根理論、現象學、詮釋學等研究方法，研究者進入現場觀察與紀錄，進一步深入探討企業大學主管與專業人員在組織協同合作之現況，也是可行的研究方法。